

# Praktisch op weg naar Teamresultaat

In 5 stappen  
naar  
teamleren



Linda Dorlandt, Remi-Armand Collaris

**Sprint 3**  
(Editie voor boekpresentatie)

# Praktisch op weg naar Teamresultaat

## In 5 stappen naar teamleren

Zit je vol goede ideeën, maar durf je het heft niet in eigen hand te nemen? Zie je door alle methode-, framework-, model- en andere publicatiebomen het bos niet meer? Wil je meer lol in je werk, betere resultaten en daardoor meer waardering voor je werk? Wil je het verschil maken in jouw organisatie? Dan gaat dit boek je verder helpen.

De auteurs delen in dit boek hun passie voor het creëren van een omgeving waarin talenten van mensen in teamverband tot bloei komen. De sleutel tot succes ligt steeds in antwoorden die uit het team zelf komen. Dit is de kern van wat je met teamleren voor elkaar krijgt.

Met het praktische 5-stappenplan en de 20 werkvormen ga niet jij maar gaat je team aan de slag. Het team leert hiermee zelfredzamer te worden en de hindernissen die het van succes afhouden actief te lijf te gaan.

**Linda Dorlandt** experimenteert in haar rol als verandermanager binnen diverse organisaties al geruime tijd met Lean, Agile, Scrum en andere hulpmiddelen om de resultaten in de lijn te vergroten. Ze maakt hierbij bij voorkeur gebruik van teamwork en de intrinsieke motivatie van medewerkers om verschil te maken.



**Remi-Armand Collaris** gelooft dat het succes van organisaties wordt bepaald door de mate waarin talenten van medewerkers in teamverband tot bloei komen. Met deze visie helpt hij teams en organisaties praktisch op weg naar betere resultaten. Hij weet in dit kader als geen ander, mensen met zijn enthousiasme aan te steken en in beweging te brengen.

### Meer weten

Voor bestelinformatie, trainingen, updates en downloads bezoek onze website:  
[www.praktischopweg.nl](http://www.praktischopweg.nl).



---

# *Praktisch op weg naar Teamresultaat*

---

In 5 stappen naar teamleren

# Praktisch op weg naar teamresultaat

## In 5 stappen naar teamleren

Sprint 2 (tweede concept)

Linda Dorlandt

Remi-Armand Collaris

Tekstadvies: Jolien de Boer

Tekeningen: Mirjam Elast-Zeeders

Beste lezer,

Dank je voor je interesse in dit boek. Als het boek bevalt en je dit nog niet hebt gedaan, steun dan ons initiatief door een exemplaar te kopen (e-book voor €12,-) en door het te delen met vrienden en collega's die er profijt van zouden kunnen hebben.

Inzichten en ervaringen met dit materiaal kun je delen op onze website

[www.praktischopweg.nl](http://www.praktischopweg.nl).

Met vriendelijke groet,

Linda

Remi-Armand

Sprint 1 (Eerste concept), 6-2016

Sprint 2 (tweede concept), 8-2016

Copyright © 2016 Praktisch op weg

Deze publicatie wordt beschermd door copyright en dit copyright ligt bij de auteurs, tenzij anders vermeld. De auteurs moedigen je echter aan om delen van dit materiaal naar eigen inzicht te gebruiken voor educatieve of verbeterdoeleinden. Hierbij dient echter dit boek en de bijbehorende website [www.praktischopweg.nl](http://www.praktischopweg.nl) als bron te worden vermeld.

Praktisch op weg deelt de inhoud van dit boek onder de Creative Commons

Attribution-ShareAlike 4.0 International License. Voor meer

informatie zie: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



---

*Met dank voor jullie bijdrage:*

---

*Een boek maak je niet alleen, hiervoor hebben wij op diverse manieren hulp gekregen. Dit varieerde van interviews, sparren over bepaalde onderwerpen, uitproberen van een of meerdere werkvormen tot de laatste taalcheck. Hieronder vind je een lijst van eenieder die ons in meer of mindere mate heeft geholpen bij de totstandkoming van dit boek. We staan ons eigen principe voor, dus blijven we dit boek door ontwikkelen. Deze lijst blijven we dan ook continu bijwerken en aanvullen. Bepaalde bijdragen zijn ook zichtbaar in de vorm van een filmpje, praktijkervaring of blogartikel. Onderaan de lijst vind je een link, waar indien van toepassing deze bijdragen terug te zien of te lezen zijn.  
**Nogmaals hartelijk bedankt voor al jullie enthousiasme en ondersteuning!***

Meelezers:

Ineke Veenstra, Jan-Sake Kruis en Floor Ahrendt

Ward Bergmans,  
Florien Bos,  
Bernard Komdeur,  
Francis Ebbs,  
Henk van Eijk,  
Panagiwtis Fournogerakis  
Sandra Fransen  
Verdi Heinz,  
Jan Dirk Hogendoorn  
Wim Hoogervorst  
Esther Kennes,  
Jorrit Koeman,  
Henk Ledderhof,

Wim van Leerdam,  
Johan Lemans,  
Marcel Mars,  
Sylvia Melzer,  
Nienke Nijenhuis,  
Nicolien van Paassen,  
Sergio van der Pluijm,  
Ben van der Putten,  
Marco van der Sar,  
Eric Schagen  
Evelien Top,  
Lindy Tromp

Thanasis Tzaferis  
Rienk van der Vaart,  
Rick Veurink,  
Hans Vis,  
Bert Vollebergh,  
Janneke Vollebergh,  
Lucas Vos,  
Anneke Waanders,  
Maarten Weijers,  
Martin Wolters,  
Jeroen Ykema,  
Wendy Zandvliet

Kijk voor aanvullende informatie op [www.praktischopweg.nl/004](http://www.praktischopweg.nl/004)



# Inhoudsopgave

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Woord vooraf</b> .....                                   | <b>9</b>  |
| <b>Deel 1: Cyclisch op stap</b> .....                       | <b>11</b> |
| <b>1 Inleiding</b> .....                                    | <b>12</b> |
| 1.1 Doel van het spel .....                                 | 13        |
| 1.2 Dit is jouw boek, dus bepaal jij hoe je het leest ..... | 15        |
| <b>2 Expeditie teamleren</b> .....                          | <b>16</b> |
| 2.1 Ingrediënten voor teamsucces .....                      | 17        |
| 2.2 Recept voor teamsucces .....                            | 20        |
| 2.3 Wie heb je nodig in de keuken .....                     | 22        |
| 2.4 Eerste stappen in een projectomgeving .....             | 24        |
| 2.5 Eerste stappen bij lijnactiviteiten .....               | 28        |
| <b>3 Mindset voor teamleren</b> .....                       | <b>34</b> |
| 3.1 Alleen met plezier kom je tot echt resultaat .....      | 35        |
| 3.2 Via discipline op weg naar georganiseerde chaos .....   | 37        |
| 3.3 Van samen ... werken naar samenwerken .....             | 40        |
| 3.4 Fouten maken moet .....                                 | 43        |
| 3.5 Wat is nu die mindset .....                             | 45        |
| <b>Deel 2: Praktische werkvormen</b> .....                  | <b>47</b> |
| <b>4 Stap 1: Transparantie</b> .....                        | <b>48</b> |
| 4.1 Taakbord & Stand-up .....                               | 50        |
| 4.2 Relatief schatten .....                                 | 55        |
| 4.3 Story Map .....   | 60        |
| 4.4 Swim Lane .....   | 65        |
| <b>5 Stap 2: Verbetering</b> .....                          | <b>68</b> |
| 5.1 Retrospective .....                                     | 70        |
| 5.2 Meeting Manifesto .....                                 | 75        |
| 5.3 Elimineren van Verspillingen .....                      | 81        |
| 5.4 Visgraatanalyse .....                                   | 84        |
| <b>6 Stap 3: Samenwerking</b> .....                         | <b>88</b> |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.1      | Complimentendouche.....                              | 89         |
| 6.2      | Teamontwikkelingsmodel van Tuckman .....             | 92         |
| 6.3      | DISC gedragsstijlen model .....                      | 96         |
| 6.4      | Het teambuildingmodel van Lencioni .....             | 102        |
| <b>7</b> | <b>Stap 4: Klantwaarde .....</b>                     | <b>107</b> |
| 7.1      | Focus en Sprintdoel.....                             | 109        |
| 7.2      | Impact Mapping.....                                  | 113        |
| 7.3      | Prioriteitenmatrix .....                             | 117        |
| 7.4      | Value Stream Map .....                               | 121        |
| <b>8</b> | <b>Stap 5: Teamleren .....</b>                       | <b>125</b> |
| 8.1      | Bevlogenheidsthermometer .....                       | 127        |
| 8.2      | Coaching: het zeven stappen model .....              | 131        |
| 8.3      | Delegation Poker .....                               | 135        |
| 8.4      | Rightshifting Scan .....                             | 138        |
|          | <b>Deel 3: Bijlagen .....</b>                        | <b>142</b> |
|          | <b>Bijlage 1: Impact map Praktisch op weg.....</b>   | <b>143</b> |
|          | <b>Bijlage 2: Overzicht werkvormen .....</b>         | <b>145</b> |
|          | <b>Bijlage 3: Boeken, websites en filmpjes .....</b> | <b>151</b> |
|          | <b>Bijlage 4: Woordenlijst.....</b>                  | <b>154</b> |
|          | <b>Bijlage 5: Index.....</b>                         | <b>158</b> |

## Woord vooraf

---

*“Elk moment dat je gelukkig bent,  
is een geschenk voor de rest van de wereld.”  
-Harry Palmer-*

Na een lange voorbereiding van veel praten en weinig schrijven, hebben we een vakantie geboekt naar Zakynthos, een van de Griekse eilanden, om flink aan de slag te gaan met dit boek. Tijdens deze werkvakantie zien we overal waarom wij zo enthousiast zijn over het concept lerende organisatie. Vier leuke voorbeelden van zowel inspiratiebronnen als valkuilen uit het door ons zo geliefde Zakynthos willen we je niet onthouden.

Wij worden enthousiast van het plezier waarmee veel Grieken op Zakynthos hun werk doen. Hiernaast zie je een foto van onze schipper tijdens een zeiltocht van een dag. De brede lach op zijn gezicht is niet voor de foto. Die lach staat elke seconde van elke dag op zijn



gezicht, bij alles wat hij doet. Wat ons betreft heeft hij de beste baan in de wereld, als je elke dag zoveel plezier in je werk hebt. Het grappige is dat dit plezier ook de klantwaarde van dit tripje voor ons vergrootte omdat wij hierdoor extra genoten van deze dag.

Twee dagen voor de zeiltocht gingen we naar een van onze favoriete strandjes. Bij aankomst blijkt de eigenaar nog druk aan het werk. Geen strandtent staat nog overeind. De ene toerist na de andere komt en druipt weer af. Als rechtgeaarde, praktische Hollanders vragen wij ons af waarom al die strandtenteigenaren alles niet gewoon een maand eerder op orde maken? We besluiten het te vragen. Zelf zitten de Grieken er niet mee, zo blijkt. Ze hebben voldoende aan de inkomsten die ze gedurende het hoogseizoen binnen halen. Daar kunnen ze prima van leven. Toch zijn we welkom. Terwijl hij druk aan het werk is, krijgen we een drankje. En natuurlijk weer die warme glimlach. Gevolg? We komen een paar dagen later gewoon weer terug. De strandtentjes zijn nog niet eens klaar en toch levert de eigenaar al klantwaarde.

In kleine stapjes ontwikkelen kunnen de Grieken soms geweldig. Veel huizen in Griekenland bevatten een of twee verdiepingen die perfect op orde zijn. Ter voorbereiding op toekomstige uitbreidingen steken er betonijzers uit het dak waar



een eventuele volgende verdieping direct bovenop gebouwd kan worden en het leverde een tijd lang nog belastingvoordeel op ook. Een mooi voorbeeld van de manier waarop je in fases waarde kunt opleveren nog voor dat het volledige product af is.

Op sommige plekken blijkt in kleine stapjes ontwikkelen een grote uitdaging. Tussen Laganas en Kalamaki (twee buurdorpjes op Zakynthos) is men ooit begonnen met het aanleggen van een prachtig fiets- en voetpad met verlichting. Helaas was halverwege het geld op. Vanaf dat punt beland je als fietser plotseling in de berm. Hetzelfde geldt voor het hoofdplein in Zakynthos stad. Er was een prachtig idee om een groot waterspel te realiseren met water uit de zee. Er kwam zelfs subsidie voor. Voortvarend werd het plein overhoopgehaald. En toen was ook daar het geld op. Wat nog rest, is een omheining van metalen golfplaten en een opengebroken plein.

Of fietspad en plein ooit afkomen is afwachten, maar we kunnen er iets van leren. Waarom krijgen deze mensen met zo'n goed gevoel voor klantwaarde het niet voor elkaar deze grotere projecten succesvol af te ronden? Volgens ons is er een duidelijk verschil met de kleinschalige initiatieven, gebrek aan focus op tussentijds waarde leveren en daarmee feedback krijgen op de kosten en baten van het project en de aanpak en planning hierop aanpassen.

Dat is precies wat we met dit boek willen bereiken. Dat teams tussentijds waarde leveren, zien dat je hier mensen mee helpt, merken dat ze verschil maken en hierdoor gemotiveerd worden om volgende resultaten te leveren en hier steeds beter in te worden.



# 1 Inleiding

---

*“We verlangen voortdurend naar zekerheden,  
maar die zullen niet bijdragen aan onze groei.”  
- Boeddha -*

Zit je vol goede ideeën, maar heb je moeite om het heft in eigen hand te nemen? Zie je door alle methode-, framework-, model- en andere publicatiebomen het bos niet meer? Wil je meer lol in je werk, betere resultaten en daardoor meer waardering voor je werk? Wil je met jouw team het verschil maken? Dan gaat dit boek je helpen.

Wij geven je inzichten, handvatten en praktische hulpmiddelen om je wensen te realiseren. Met werkvormen, tools en praktijkvoorbeelden bieden we tools die je meteen in kunt zetten. Vandaag al, als je wilt! Wat je hiervan voor jezelf mag verwachten is:

- Meer mogelijkheden om te groeien en ontwikkelen
- Meer zicht op de waarde die je levert
- Merken dat jij het verschil kunt maken



Met de hulpmiddelen uit dit boek creëer je een omgeving waarin talenten van mensen in teamverband tot bloei komen. En waar mensen tot bloei komen, worden resultaten geleverd. Zelf hebben we aan den lijve ondervonden hoe lastig het is om teamleren voor elkaar te krijgen. De hindernissen liepen uiteen van onzichtbaar schrikdraad en managers onder druk tot gefrustreerde medewerkers en - vooral - initieel uitblijvende resultaten. Deze ervaringen hadden één rode draad: je leert alleen een lerend team te zijn door als een lerend team te handelen. Wij laten je in vijf praktische stappen zien hoe je daarmee start en hoe je met dezelfde stappen deze beweging daarna levend houdt.

## 1.1 Doel van het spel

---

*“Gras groeit niet door aan de sprietten te trekken,  
maar door de wortels water te geven”*

*- Afrikaans spreekwoord -*

Het doel van dit boek is om jou en je team praktisch op weg te helpen naar betere teamresultaten. Het is bedoeld voor iedereen die in een team werkt of een rol speelt in de samenstelling, aansturing, facilitering of coaching ervan. Kortom, voor iedereen die een antwoord zoekt op de vraag: “Hoe komen we tot betere teamresultaten?” In ons werk als verandermanager, facilitator en coach wordt vaak naar ons gekeken voor antwoorden op deze vraag. Onze ervaring is echter dat antwoorden die uit het team zelf komen effectiever zijn en veel sneller geaccepteerd worden.

In de aanloop naar dit boek zijn we op zoek gegaan naar manieren om teams te helpen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen verbeterproces. Kortom, om teamleren op gang te krijgen en te houden. In de vele gesprekken die we over dit thema hebben gehad was een terugkerend thema “gedrag”. Als je teamleren wilt leren, begin te experimenteren en hiervan leren, anders gebeurt er niets.



Om het voor teams gemakkelijker te maken het heft in eigen hand te nemen hebben we een stappenplan ontwikkeld. Dit stappenplan bestaat uit vijf aandachtsgebieden die je met je team cyclisch doorloopt. Bij elk aandachtsgebied vind je vier laagdrempelige werkvormen (in totaal twintig dus) waarmee je met een team praktisch aan de slag kunt.

Of je nu aan het begin staat van deze zoektocht of al een heel eind op weg bent, in beide gevallen zal je door dit boek worden aangespoord je denkbeelden rond

teamwork en leiderschap tegen het licht te houden. We nodigen je uit om samen met je team op zoek te gaan naar bij jullie situatie passende antwoorden op deze vraag.

We wensen jullie veel plezier en succes bij de zoektocht naar meer lol met elkaar, meer terugkoppeling krijgen, meer successen vieren en onder de streep betere teamresultaten.

## 1.2 Dit is jouw boek, dus bepaal jij hoe je het leest

---

*“Wees jezelf er zijn al anderen genoeg”  
- Onbekend -*

Deze leeswijzer helpt je bepalen welke delen van dit boek voor jou het meest relevant zijn en in welke volgorde je ze wil lezen en gebruiken. Of je nu graag van achter naar voren leest of andersom of liever enkele krenten uit de pap pikt. Dit boek en de bijbehorende website [www.praktischopweg.nl](http://www.praktischopweg.nl) zijn heel geschikt om als naslagwerk te gebruiken. De site bevat naast de basisinformatie uit het boek ook uitwerkingen van werkvormen en werkbladen. Je kunt ze downloaden en direct toepassen binnen je eigen team. Ook vind je hier filmpjes van diverse interviews waarmee we informatie voor dit boek hebben verzameld.

### *Opbouw van het boek*

#### **Deel 1: Cyclisch op stap**

Hier lees je meer over de mindset achter teamleren. Je krijgt inzicht in de achtergrond theorie die de basis is voor dit boek.

Dit deel is voor iedereen die graag wil lezen hoe je als team meer resultaat kunt leveren simpelweg door het te doen, maar ook waarom dit zo belangrijk is. In hoofdstuk twee krijg je meer achtergrondinformatie over het model en hoe je dit gebruikt. In het hoofdstuk drie vind je achtergrondinformatie over de beweging die voor teamleren nodig is. Alle werkvormen in dit boek dragen in meer of mindere mate bij aan deze beweging.

#### **Deel 2: Werkvormen (de krenten in de pap)**

In dit deel doe je (nieuwe) inspiratie op om met jouw team aan de slag te gaan met teamleren en continu verbeteren. Het is een naslag met 20 werkvormen, opgesplitst naar 5 aandachtsgebieden. Deze werkvormen staan in een bewuste volgorde, maar kies vooral de volgorde en het tempo dat bij jouw team past. Je leert het belang van een gezamenlijk inzicht en hoe dat helpt om de beweging richting teamleren op gang te brengen en te houden. Door de resultaten die jouw team neerzet, zullen de teamleden ook buiten hun team werkvormen in gaan zetten. Dit wordt extra benadrukt in de hoofdstukken verbetering en klantwaarde.

#### **Deel 3: Zoek, zoek, zoek**

Samenvattende overzichten, een verklarende woordenlijst en overzicht van mogelijke volgende stappen.

## **Bijlage 2: Overzicht werkvormen**

---

*“De weg naar succes is altijd in ontwikkeling”  
-Chinees gezegde-*

**Aandachtsgebied: Transparantie**

Waar werkt ons team aan? Waarom is dát belangrijk? Zijn het de juiste werkzaamheden? Wie zit er op het resultaat te wachten? Redden we het op tijd? Welke hindernissen houden ons tegen of vertragen ons? Aan welk hoger organisatiedoel dragen we bij?

| <b>Werkvorm</b>                   | <b>Doel</b>   | <b>Korte omschrijving</b>  | <b>Resultaten</b>  |
|-----------------------------------|---|--|--|
| <b>Taakbord &amp; Stand-up</b>    | Vergroten van de transparantie in de werkvoorraad voor de komende periode en de voortgang.                              | Waar werkt ons team aan? Redden we het op tijd?<br>Met simpele hulpmiddelen als een taakbord, een wensenlijst en een dagelijkse Stand-up meeting leg je basis om deze vragen te beantwoorden.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in waaraan gewerkt wordt</li><li>• Onderlinge steun bij afmaken van taken</li><li>• Inzicht in de planning en voortgang</li><li>• Autonomie van teamleden groeit</li></ul>                   |
| <b>Planning Poker en Velocity</b> | Meer voorspelbaarheid door een gedeeld beeld rond complexiteit in de werkvoorraad.                                      | Jouw team oefent met relatief schatten aan de hand van foto's van verschillende voertuigen.<br>Samen start je met het inschatten van de wensenlijst van de klant en reflecteert hierop.<br>Per sprint meldt het team zijn ontwikkelsnelheid.                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Betere voorspelbaarheid</li><li>• Inzicht in complexiteit</li><li>• Zicht op de klantwens</li><li>• Inzicht in de doorlooptijd van de wensenlijst</li><li>• Autonomie van teamleden groeit</li></ul> |
| <b>Story Map</b>                  | Verkrijgen van overzicht, voor wat betreft compleetheid van de wensenlijst en de volgorde van oppakken van klantwensen. | Het team en de klantvertegenwoordigers gaan samen aan de slag om de werkvoorraad visueel te categoriseren en in de tijd uit te zetten. Alle klantwensen worden hiertoe afgedrukt op briefkaartformaat en op een grote muur, tafel of op de grond gepositioneerd. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gedeeld beeld van de klantwensen</li><li>• Compleetheid op hoofdlijnen</li><li>• Overeenstemming over de prioritering</li><li>• Betrokkenheid van stakeholders</li></ul>                             |
| <b>Swim Lane</b>                  | Het inzichtelijk maken van het werkproces en daarmee een gedeeld beeld creëren voor het gehele team.                    | Het team maakt samen met een vertegenwoordiging van andere betrokkenen het werkproces en de verantwoordelijkheden hierin inzichtelijk. Dit inzicht vormt de basis voor het definiëren van experimenten om het proces te verbeteren.                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in de processtappen</li><li>• Mogelijkheid tot feedback op het proces</li><li>• Proactief oplossen van knelpunten</li><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li></ul>                      |

**Aandachtsgebied: Verbetering**

“Ik vind het niet erg om te dweilen, als ik maar weet dat iemand probeert de kraan te repareren.” Deze spreuk maakt helder waar verbeteren over gaat: het vinden van structurele oplossingen voor de knelpunten in onze werkwijze.

| <b>Werkvorm</b>                     | <b>Doel</b>   | <b>Korte omschrijving</b>   | <b>Resultaten</b>   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| <b>Retrospective</b>                | Meer tijd nemen voor samen structureel verbeteren.  | Regelmatig terugkijken op de manier van (samen)werken en daar leerpunten uit te halen zorgt ervoor dat je als team beter wordt. Door dit op een afwisselende manier te doen blijf je scherp en creëer je steeds meer waarde voor de klant.                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li><li>• Verbeterde samenwerking</li><li>• Meer plezier in het werk</li><li>• Continuïteit in verbeteren</li><li>• Commitment bij de gemaakte afspraken</li></ul>                                |
| <b>Meeting Manifesto</b>            | Meer waarde halen uit de tijd die we in meetings besteden.  | Het team bepaalt aan de hand van een aantal stellingen welke waarden nu gevolgd worden en welke waarden zij persoonlijk belangrijk vinden. Het verschil tussen die twee is de basis voor een discussie over waarden en gedragsregels voor meetings.                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Betere en snellere besluitvorming</li><li>• Duidelijke afspraken en acties</li><li>• Commitment bij gemaakte afspraken</li><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li><li>• Selectiever accepteren van vergaderverzoeken</li></ul> |
| <b>Elimineren van verspillingen</b> | Meer focus op activiteiten die zichtbare waarde leveren voor de klant. Overige activiteiten minimaliseren of stoppen. | Het team leert de 8 vormen van verspilling uit Lean herkennen. Met deze vaardigheid kijken ze naar hun eigen proces en gaan op zoek naar manieren om deze te minimaliseren en waar mogelijk te elimineren.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Focus op procesverbetering</li><li>• Afname van de doorlooptijd van het proces</li><li>• Toename van de voorspelbaarheid</li><li>• Focus op het leveren van klantwaarde</li></ul>   |
| <b>Visgraatanalyse</b>              | Met elkaar zoeken naar de grondoorzaak van een probleem en hier een structurele oplossing voor vinden.                | Alle expertise binnen het team mobiliseren en daarmee gezamenlijk de grondoorzaak te vinden. Soms ligt deze verstopt op plaatsen waar je hem niet zou verwachten. Het oplossen van een grondoorzaak zorgt vaak dat een netwerk van problemen in een keer is opgelost. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proactief oplossen van knelpunten</li><li>• Structurele oplossingen voor problemen</li><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li></ul>  |



## Aandachtsgebied: Samenwerking

Waarom zou je samenwerken als je ook alléén en ongestoord je werk kunt doen? Uiteraard omdat je in een team expertises kunt combineren om tot betere resultaten te komen. Conclusie: samenwerken is cruciaal en tegelijkertijd ontzettend lastig.

| Werkvorm                     | Doel   | Korte omschrijving  | Resultaten   |
|------------------------------|--|---|--|
| Complimenten-douche          | Elkaar helpen groeien met feedback over kwaliteiten.   | Alles wat je aandacht geeft, groeit. Eén van de belangrijkste behoeften van mensen is om van betekenis te zijn. Een concrete manier om te weten of je van betekenis bent, is het krijgen van waardering voor wie je bent of wat je doet. Je oefent als team met het geven en ontvangen van feedback en complimenten.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Toename van gewaardeerd gedrag</li><li>• Ervaren van sociale steun</li><li>• Onderling vertrouwen</li><li>• Inzicht in kwaliteiten</li><li>• Plezier in het werk</li></ul>   |
| Team groeistadia van Tuckman | Meer inzicht krijgen in de groeistadia van een team waardoor het team doelgerichter naar "performing" beweegt. | Het model van stadia van groepsvorming van Tuckman geeft inzicht in de stappen die nodig zijn om als team succesvol (performing) te worden. Door deze groeistadia op A3tjes in de ruimte te verdelen en met jouw team door het model heen te lopen leer je het model kennen en kun je jezelf hierin plaatsen. Op basis hiervan bepaal je met elkaar de volgende stappen in je eigen groeipad. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in de groeistadia van een team</li><li>• Aandacht voor verbeteren</li><li>• Aandacht voor normen en waarden</li><li>• Samenwerking in de keten</li><li>• Afspraken over verwachting in samenwerking</li></ul>            |
| DISC                         | De waarde van diversiteit in het team leren zien en daarmee ieders talenten beter benutten.                    | Je gebruikt DISC om meer inzicht te krijgen in de voorkeurswerkwijze van teamleden (de een is flexibel waar de ander hecht aan regels, de een wil meteen aan de slag waar de ander eerst een helder plan nodig heeft). Dit levert begrip voor elkaar op en geeft de mogelijkheid om gedrag op elkaar af te stemmen.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ervaren van sociale steun</li><li>• Begrip en waardering voor elkaar</li><li>• Onderling vertrouwen</li><li>• Inzicht in eigen sterktes en valkuilen</li><li>• Gemeenschappelijke taal om gedrag bespreekbaar te maken</li></ul> |
| Teammodel van Lencioni       | Vergroten van de focus op teamresultaat  | Aan de hand van het teammodel van Patrick Lencioni gaat het team op zoek naar zaken die teamwork frustreren en maken ze een actieplan om de samenwerking te verbeteren. Hiervoor gebruiken ze een dialoogwerkblad, een A1 met vragen die een dialoog te stimuleren.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Onderling vertrouwen</li><li>• Inbreng van individuele expertise</li><li>• Elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden</li><li>• Betere resultaten</li></ul>  |

## Aandachtsgebied: Klantwaarde

Wat is klantwaarde? We hebben het er vanuit de dienstverlening regelmatig over, maar bespreken we dit ook met de klant? Hoe kom je erachter of de klant een boor, een gat of misschien alleen een manier om iets op te hangen nodig heeft? En hoe zorg je dat je als bedrijf, afdeling of team de klant steeds een stukje blijer maakt? Hiervoor is focus nodig op het leveren van waarde en directe feedback op deze waarde.

| Werkvorm            | Doel  | Korte omschrijving  | Resultaten  |
|---------------------|---|---|---|
| Focus en Sprintdoel | Minder verstoringen en wisselen van taken en een betere basis voor bijsturen.   | Als team onderzoek je, met een simpele oefening, het effect van focus op de productiviteit. Van daaruit inventariseer je verbetervoorstellen. Ook kijk je met elkaar naar de waarde van het hebben van een duidelijk sprintdoel als hulpmiddel om de focus vast te houden en gedurende de sprint te kunnen sturen op het halen hiervan. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Scheiding tussen hoofd- en bijzaken</li><li>• Focus op teamresultaat</li><li>• Ervaren van sociale steun</li><li>• Eerder “nee, nu niet” zeggen</li></ul>                               |
| Impact Mapping      | Samen met stakeholders een gedeeld beeld creëren van mogelijke wegen naar het doel.   | Voor praktisch elk doel dat je in een organisatie wilt halen, moeten mensen hun gedrag veranderen. Visualiseer samen met belanghebbenden, welke gedragsveranderingen (impact) er nodig zijn om je doel te halen en hoe je daar als team bij kunt helpen. Daarmee kom je tot een gedragen aanpak om het doel te realiseren.              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Betrokkenheid van belanghebbenden</li><li>• Overeenstemming over het doel en de aanpak</li><li>• Gefundeerde scopediscussies</li><li>• Commitment bij alle betrokken partijen</li></ul> |
| Prioriteiten-matrix | Samen bepalen welke resultaten de meeste waarde leveren en de prioritering bepalen.   | Je hebt samen inmiddels een mooi overzicht van klantwensen om je doel te bereiken, maar je weet nog niet welke meer of minder prioriteit hebben. Samen met team en belanghebbenden breng je hun gevoel van businesswaarde van de klantwensen en de geschatte complexiteit samen om hiermee de prioriteit te bepalen.                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Focus op klantwaarde</li><li>• Prioritering</li><li>• Eerder “nee, nu niet” zeggen</li><li>• Commitment</li><li>• Gefundeerde scopediscussies</li></ul>                                 |
| Value Stream Map    | Samen het proces visueel in kaart brengen om zo inzicht te krijgen welke stappen in het proces de meeste klantwaarde leveren. | In een Value Stream Map breng je, samen met jouw team en belanghebbenden, het proces visueel in kaart, inclusief wachttijden en verspillingen.  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Focus op klantwaarde</li><li>• Veranderbereidheid</li><li>• Samenwerking over teams heen</li><li>• Inzicht in de processtappen</li><li>• Inbreng van individuele expertise</li></ul>    |

**Aandachtsgebied: Teamleren**

Teamleren is een proces waarin een team actief zoekt naar feedback en aanpassingen doet om te verbeteren. Ze lossen samen zelfstandig problemen op. Ze onderzoeken, experimenteren en leren voortdurend om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

| <b>Werkvorm</b>                          | <b>Doel</b>  | <b>Korte omschrijving</b>   | <b>Resultaten</b>   |
|--|--|---|---|
| <b>Bevlogenheids-thermometer</b>         | Betere interventies in kunnen zetten die jouw team zowel richting geven als teamleren bevorderen.              | Deze werkvorm helpt je om als leidinggevende inzicht te krijgen in hoe interventies vanuit jou en de rest van de organisatie ervaren worden door jouw team. Hiermee houd je zowel jezelf, jouw team en de organisatie een spiegel voor en stimuleer je discussie.                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li><li>• Onderling vertrouwen</li><li>• Bewust inzetten van managementinterventies</li><li>• Plezier in het werk</li></ul>   |
| <b>Coaching: het zeven stappen model</b> | Binnen het team elkaar coachen, waardoor ieder teamlid meer groeit en zo als team een beter resultaat bereikt. | Met deze werkvorm leer je wat je nodig hebt om elkaar als collega te coachen. Als team coach je elkaar om ieders persoonlijke doelstellingen te realiseren.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Coachingsmogelijkheden</li><li>• Ervaren van sociale steun</li><li>• Persoonlijke ontwikkeling</li><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li><li>• Onderling vertrouwen</li><li>• Plezier in het werk</li></ul>                             |
| <b>Delegation Poker</b>                  | Gezamenlijk beeld krijgen van delegatieniveau per thema en hier afspraken over maken.                          | Delegeren blijft lastig. Met Delegation Poker beslissen team en leidinggevende samen welke beslissingen zijn gedelegeerd en hoe ver de verantwoordelijkheid reikt? Hiermee zorg je dat iedereen zich hier comfortabel bij voelt en krijg je de juiste discussie op gang over bevoegdheden.          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Overeenstemming over delegatieniveau</li><li>• Minder afhankelijkheid van beslissers</li><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li><li>• Ervaren van sociale steun</li><li>• Plezier in het werk</li></ul>                                  |
| <b>Rightshifting Scan</b>                | Inzicht in huidige situatie en gewenste situatie voor praktisch op weg naar resultaat                          | Hoever ben je als team onderweg, maak je de juiste stappen richting teamleren of werken jullie jezelf soms tegen. Deze werkvorm geeft je een thermometer waarmee je samen kijkt waar jullie als team nu staan. Daarnaast wordt het zichtbaar en bespreekbaar welke stappen jullie nog willen maken. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie van de teamleden groeit</li><li>• Gemeenschappelijk beeld van waar je als team naar toe wilt</li><li>• Vermogen om met elkaar de discussie aan te gaan.</li><li>• Plezier in het werk</li><li>• Ervaren van sociale steun</li></ul> |